

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

IANE CRISTINA DE SOUZA

DIAGNÓSTICO DA AUSÊNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA

CURITIBA

2014

IANE CRISTINA DE SOUZA

DIAGNÓSTICO DA AUSÊNCIA DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Controladoria do Curso de Especialização em Controladoria do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ilse Maria Beuren

CURITIBA

2014

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pela sabedoria que me concedeu e força de vontade para nunca desistir, apesar das dificuldades.
Ao corpo docente pelos ensinamentos que de alguma forma contribuíram para esta conquista.
Aos verdadeiros amigos que ganhei no decorrer deste período.

.AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal do Paraná, meu sincero agradecimentos pela realização de mais um sonho.

A Professora Dr^a. Ilse Maria Beuren, pela orientação, direcionamento e o auxílio.

O profissional competente não propaga seu trabalho, as pessoas fazem isso por ele. Falar continuamente de seus feitos e resultados não é sinônimo de competência e sim de insegurança. Quem sabe fazer apenas faz, os elogios e reconhecimento são consequências de um trabalho bem feito e de qualidade.

Ednilson Emmanoel Cintra

RESUMO

Este estudo objetiva diagnosticar os problemas decorrentes da ausência da controladoria na empresa alvo da pesquisa. Os gestores da empresa precisam ser instruídos quanto à forma, a importância e a necessidade de análise dos relatórios contábeis, fiscais e gerenciais, devendo, se necessário, solicitar esclarecimentos ao profissional pertinente, buscando inteirar-se das análises mensais dos relatórios contábeis. O modelo de gestão é o instrumento de gestão significativo, pois estabelece a forma que a empresa gerencia toda a sua estrutura, de acordo com os desafios do ambiente externo. Assim, o modelo é considerado um influenciador na cultura da organização, pois permite e promove uma cultura organizacional com capacidade de adaptação às mudanças ocorridas no seu meio. Nesse caso, o modelo de gestão que melhor se adaptaria à empresa seria o flexível, visto que nele todos se unem em prol de objetivos estratégicos para alcançar os resultados que empresa almeja.

Palavras-chave: Diagnóstico. Controladoria. Ausência. Gestão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nível de decisão e os tipos de planejamento	14
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Utiliza o Fluxo de caixa na sua empresa	29
Gráfico 2- Ao demonstrar os resultados da sua empresa, o contador já comentou sobre a viabilidade do fluxo de caixa.....	29
Gráfico 3- Você sabe qual é o principal objetivo do fluxo de caixa dentro da sua empresa	30
Gráfico 4-Você, empresário sabe de alguma empresa que utiliza o fluxo de caixa ..	31
Gráfico 5- Se você tivesse que passar todas as informações para seu contador, para ser levantado o fluxo de caixa, você empresário passaria o dados reais para ser montado o fluxo de caixa	31
Gráfico 6- Você acha que o contador tem muita dificuldade para transmitir a demonstração financeira para sua empresa	32
Gráfico 7- Você empresário não acha que os contadores deveriam ser mais presentes na vida útil de sua empresa, sendo assim demonstrando e realizando não só seu dia-a-dia, mas explicando informações sobre sua situação financeira real além de uma consultoria mais significativa	32
Gráfico 8- Sua empresa está satisfeita com todas as demonstrações gerenciais da contabilidade	33
Gráfico 9-Quando você pede sugestão ao seu contador, ele comenta sobre a utilização do fluxo de caixa.....	33
Gráfico 10- Com essa demonstração do fluxo de caixa, o que você acha que pode melhorar na sua empresa.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL	14
2.1.1 Planejamento Estratégico	15
2.1.2 Planejamento Operacional	15
2.1.3 Execução	16
2.1.4 Controle	16
2.2 ATRIBUIÇÕES E ATIVIDADES DA CONTROLADORIA	17
2.2.1 Atribuições da Controladoria	18
2.2.2 Atividades da Controladoria	20
2.3 FINALIDADES DA CONTABILIDADE	20
2.4 GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS	22
2.4.1 Função financeira	23
2.4.2 Gestor financeiro	24
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	26
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	26

3.3 CONSTRUTO DA PESQUISA	26
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	26
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	27
3.6 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS.....	27
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	28
4.2 DESEMPENHO DAS OPERAÇÕES DA EMPRESA PESQUISADA	28
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
5.1 CONCLUSÕES	36
5.2 RECOMENDAÇÕES	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE.....	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O atual mercado que as organizações vivem exige-se que se tornem cada vez mais exigentes e competitivas de modo a sobreviverem nesse meio. As causas disso são as transformações econômicas, tecnológicas e sociais que o mundo vivencia e que afetam diretamente e inevitavelmente as empresas.

A busca incessante pela redução de custos, o aumento de qualidade e ainda um preço adequado por parte do consumidor, são os principais fatores desencadeantes que mantém essa organização atuante no cenário econômico.

A elaboração desse conjunto de atividades que norteiam as empresas rumo aos seus objetivos tornou-se uma prática exigida pelo meio e que contribui para um bom desempenho dessas organizações frente às contribuições da economia de mercado.

O tema da presente pesquisa está relacionado à Controladoria para melhorias nos processos e comunicação como forma de melhorias na gestão de qualidade de seus serviços, buscando a otimização de seus resultados, visando a continuidade da organização diante das dificuldades e necessidades existentes.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A Controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informação que permita as várias funções e especialidades. Para facilitar o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa, a controladora desenvolveu a visão do modelo de gestão.

Através do modelo de gestão, pode-se identificar a razão de ser uma organização e contribuir para a eficiência de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados.

Diante da situação apresentada, esse estudo busca abordar o tema com foco nos efeitos da ausência da controladoria em uma empresa. Portanto, o problema de pesquisa da presente investigação é: Quais os problemas decorrentes da ausência da controladoria em empresas que prestam serviços de contabilidade?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos, conforme discriminados abaixo.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é diagnosticar os problemas decorrentes da ausência da controladoria em empresas que prestam serviços de contabilidade.

1.3.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar a evolução no sistema de gestão por meio de controladoria para as empresas que prestam serviços de contabilidade;
- b) Verificar a influência da controladoria na tomada de decisões, na elaboração de planos e na formulação de estratégias;
- c) Demonstrar como o órgão administrativo da controladoria se faz necessário para a geração de informações com vistas no planejamento, coordenação e acompanhamento do desenvolvimento da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a presente pesquisa na necessidade de um controle maior entre os departamentos de uma organização pode significar um aumento expressivo em seus lucros. Para isso é necessário a implantação de um departamento de controladoria capaz de gerir informações à satisfazer as necessidades de seus gestores na tomada de decisões, buscando sempre a sua continuidade e o seu crescimento.

A essencialidade de implantar melhorias entre os setores da organização por meio de trabalhos que serão desenvolvidos entre seus colaboradores tem a intenção de motivá-los na excelência em suas obrigações, melhorando aspectos negativos

apurados em pesquisas, tornando um ambiente de trabalho favorável, aumentando a credibilidade da Brava, visando a prospecção de novos clientes e o aumento de seus lucros.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica. Inicia-se com o conceito de planejamento e controle empresarial, seguido do planejamento estratégico e operacional, a execução, controle, atribuições e atividades de controladoria, atribuições da controladoria, atividades e finalidades bem como a gestão financeira nas empresas sua função e o gestor financeiro nas empresas.

O terceiro capítulo demonstra a metodologia deste TCC. Foram utilizados como procedimentos à pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. No que tange a primeira, foram elencados conceitos sobre o tema, retirados de livros, artigos, entre outros meios, tendo como principal objetivo ter uma melhor compreensão sobre o assunto pesquisado. A pesquisa de campo analisou uma empresa que presta serviços de contabilidade situada na cidade de Curitiba a qual terá seu nome preservado na aplicação de um questionário referente a importância da controladoria para a gestão de sucesso e seus resultados no decorrer do período.

No quarto capítulo foram alinhados a descrição e análise dos resultados entre as respostas do questionário aplicado e a análise do mesmo. Do ponto de vista de sua natureza, o estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada a qual objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, no caso, diagnosticar quais os benefícios de um modelo de gestão por meio da controladoria.

No quinto capítulo evidenciam-se as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura que fundamenta este estudo. Inicia-se o conceito de planejamento e controle empresarial, seguido do planejamento estratégico e operacional, a execução, controle, atribuições e atividades de controladoria, atribuições da controladoria, atividades e finalidades bem como a gestão financeira nas empresas sua função e o gestor financeiro nas empresas.

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE EMPRESARIAL

O Planejamento é um processo de pensar nas tomadas de decisões, onde envolve um questionamento de sobre o que será feito, como, quando e para quem, considerando as incertezas em cada escolha a serem praticadas, que por sua natureza deverá resultar nas decisões presentes, tomadas a partir do impacto das mesmas no futuro.

No atendimento de níveis hierárquicos, é capaz de apontar três tipos de planejamento, como: a) planejamento estratégico; b) planejamento tático, e c) planejamento operacional. No modo geral, podem-se pautar os tipos de planejamento nas condições de uma decisão em uma pirâmide organizacional, conforme é mostrado na Figura 1.

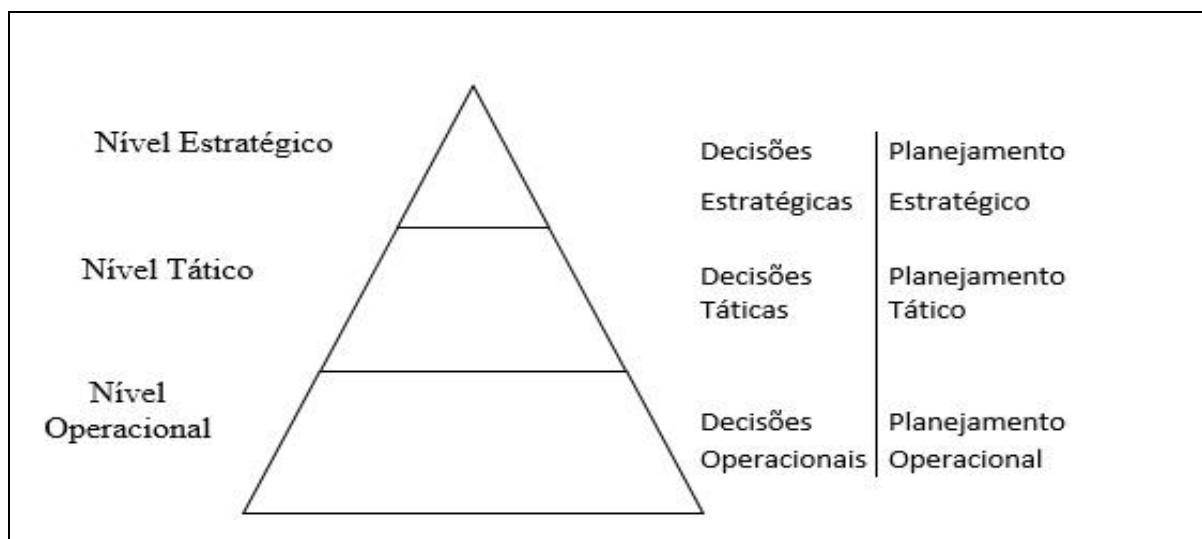


Figura 1 - Nível de decisão e os tipos de planejamento
 Fonte: Adaptado de Oliveira (1994, p. 44).

O planejamento constitui o modo pelo qual os objetivos serão alcançados, com um plano adequado deverá, provavelmente, envolver a determinação dos alvos em longo prazo, além de desenvolvimento estratégico para que sejam alcançados. Blecke (1972, p. 196) define que:

A estratégia deverá ser expressa em programas operacionais específicos para a obtenção de resultados desejados. Em geral um plano satisfatório e aplicável consistirá de uma exposição clara dos objetivos básicos da firma, bem como de uma estratégia cuidadosamente escolhida, que permitirá alcançar esses objetivos.

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócio que muda constante (...) “O planejamento Estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram nele incluídas.”

2.1.1 Planejamento Estratégico

Um planejamento estratégico é considerado num processo gerencial, onde possibilita aos gestores constituir um rumo a ser seguido pela empresa, atendendo também umas premissas¹ básicas que a empresa como um todo, deve acatar para que o método estratégico tenha integração e sustentação decisória, esse planejamento é um processo que prepara a organização para o que está por vir (PADOVEZE, 2007).

2.1.2 Planejamento Operacional

No planejamento operacional é formalizado através de apontamentos escritos, dos procedimentos de desenvolvimentos e embasamento formado, onde se tem os planos de ação ou planos operacionais.

[...] o planejamento operacional tem por origem e natureza parametrizar e direcionar a execução das decisões no processo de gestão. De forma mais específica, ele é a representação quantitativa das diretrizes emanadas do planejamento estratégico e embasado nas premissas operacionais que redundaram da opção escolhida na fase do pré-planejamento operacional como a melhor de viabilizar operacionalmente aquelas diretrizes. (NASCIMENTO e REGINATO 2007, p. 139)

Pode-se notar que o planejamento em si não poderá eliminar problemas,

mas ajudará minimizar os resultados negativos através das informações detalhadas e não genéricas para obter um controle eficiente.

2.1.3 Execução

Dentro do processo de gestão, a fase de execução é onde acontecem os eventos, que as ações são praticadas e surgem através do consumo de recursos.

Na visão de:

Nessa etapa, o papel da execução é cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio/evento (...) Para tanto, o processo utilizado consiste em identificar as alternativas de execução para o comprimento das metas, da escolha das melhores alternativas e implementação das ações (CATELLI 2007, p. 294)

Como pode observar-se, é que ações dos gestores das diferentes áreas, alimentando as informações econômico-financeiras que apoiem todas as fases do processo decisório.

2.1.4 Controle

O controle pode ser usado tanto no setor produtivo como no administrativo, sendo uma das funções principais para a administração. Segundo Blecke (1972; p23).

Desse modo, deverá ser montado um sistema controlado de informações para que se obtenha o conhecimento mais amplo possível dos principais fatores determinantes de rentabilidade e do poder concorrencial da empresa. Em primeiro lugar, deverá restringir-se a um número relativamente pequeno de indicadores relevantes, destinados a facilitar a tomada de decisão e o controle. Em segundo lugar, é preciso que formulado na linguagem empresarial corrente, empregando padrões convencionais de medida do desempenho da firma.

Na definição de Ronchi (1969), até pouco tempo atrás o controle era percebido como a avaliação posteriori, referente aos resultados de um conjunto de operação. No caso do controle a posteriori, a mensuração e a comparação são executados depois do desenvolvimento do processo.

Considerando, por exemplo, o controle de qualidade da produção, se

executado a posteriori, consistirá ele na verificação, no fim do processo, das características qualitativas das unidades produzidas e na eliminação das que estiveram fora dos limites da tolerância estabelecida.

No caso do controle concomitante, a mensuração e comparação são, ao invés, executadas enquanto o processo está em desenvolvimento.

Segundo Padoveze (2007; p. 273), "Dentro de premissa que os gestores são responsáveis pela geração do lucro de suas áreas de responsabilidade, o Controle Orçamentário é mais um dos instrumentos de gestão necessários para otimizar este objetivo."

Com os demais departamentos que estão envolvidos no processo de controle administrativo, deve-se proceder de forma a evitar custos e despesas excessivas, procurar a maior parte de receitas para a sua atividade, com *feedback* de forma constante entre os diversos setores.

2.2 ATRIBUIÇÕES E ATIVIDADES DA CONTROLADORIA

A controladoria é uma ciência autônoma, cuja especificidade é a ciência contábil evoluída, configurando um prolongamento do campo de atuação da contabilidade geral. Os conceitos apresentados a seguir auxiliam na compreensão da Controladoria e elucidam o pensamento de alguns dos autores mais conceituados da área. Conforme Catelli (2001, p.344):

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Na definição de Peleias (2002, p. 13) a controladoria "é uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão."

De acordo com Padoveze (2005, p. 03) a controladoria pode ser definida "como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa."

A controladoria é, reconhecidamente, um instrumento fundamental para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas, pois exerce o controle das atividades empresariais.

A controladoria se apresenta em uma empresa como uma unidade administrativa, setor ou função estratégica na estrutura organizacional. Segundo Mossimann (1999), a controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica, com o fim de orientá-la para a eficácia.

Segundo Bruni e Gomes (2010) citando Sell (2004), da contabilidade gerencial é confeccionado os relatórios advindos da contabilidade financeira, onde os dados são modificados em linguagem mais precisa e clara para os dirigentes e diretores.

Figueiredo e Caggiano (1997, p.23) definem que “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Para Oliveira (2002, p.13), pode-se entender controladoria como “o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem fins lucrativos”.

2.2.1 Atribuições da Controladoria

A Controladoria como um órgão de *staff* coleta, analisa e comunica informações a serem usadas para influenciar as ações gerenciais de forma a cumprir os objetivos da empresa (YOSHITAKE, 1984, p. 21-23):

A Controladoria possui as seguintes atribuições (YOSHITAKE, 1984, p. 52):

- a) Constitui um sistema de controle gerencial;
- b) Utiliza técnicas e experiências para estabelecer planos, estratégias e procedimentos de controles administrativos e contábeis além de conhecimentos das áreas de estatística, processamento eletrônico de dados, pesquisa operacional etc;
- c) Processa a informação no sentido de direcionar as atividades empresariais em busca de seus objetivos;

d) Motiva, avalia e comunica os resultados do desempenho, o que segundo Dearden *apud* Yoshitake (1976) é o principal objetivo de um sistema de controle financeiro.

A Controladoria, como órgão administrativo, objetiva o fornecimento de informações úteis à tomada de decisão, colaborando com os gestores das diversas áreas para a obtenção da eficácia empresarial (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 88).

Pela ótica da gestão econômica, a Controladoria deve empenhar-se para garantir o cumprimento da missão e da continuidade da organização, coordenando o esforço das áreas para obter o resultado global. Diante disto, determina-se como missão da Controladoria “[...] otimizar os resultados econômicos da empresa” (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 88).

De acordo com Padoveze (2007) *citando* Francia (1991), o *controller* tem como posição de apoio na administração, sendo responsável por todo processo de informações realizadas pela contabilidade, devido a responder aos diretores administrativos ou financeiros, todas as informações de recursos que denomina como tesoureiro a sua função.

Conforme Catelli (2007; p. 345):

A controladoria vista como Unidade Administrativa é responsável pela coordenação e disseminação desta Tecnologia de Gestão – quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informações – e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais Gestores que conduzam a otimização do resultado da organização.

Por meio da atividade de Controladoria, muitas decisões, até então tomadas intuitivamente, passam a ser embasadas por análises sistemáticas de possibilidades futuras. No entanto, existem fatores humanos que podem limitar ou até impedir sua aplicação, são eles: comportamento, motivação, fatores psicológicos, cultura, valores éticos e costumes sociais (YOSHITAKE, 1984, p. 15).

Segundo Bruni e Gomes (2010) *citando* Sell (2004): de maneira mais clara o uso da Contabilidade pela Controladoria, pode notar que auxilia no desenvolvimento da gerencia e seus administradores para a adequação das inovações do mercado econômico, da contabilidade gerencial é confeccionado os relatórios advindos da contabilidade financeira, onde os dados são modificados em linguagem mais precisa e clara para os dirigentes e diretores.

De acordo com Padoveze (2007) *citando* Francia (1991), o *controller* tem

como posição de apoio na administração, sendo responsável por todo processo de informações realizadas pela contabilidade, devido a responder aos diretores administrativos ou financeiros, todas as informações de recursos que denomina como tesoureiro a sua função.

As principais atribuições de uma controladoria são: estabelecer um plano de controle, de planejamento, reportar e interpretar resultados das operações, medirem a eficiência dos objetivos, requererem a proteção dos ativos, analisa a eficiência dos sistemas operacionais e avaliação economia, Padoveze (2007).

2.2.2 Atividades da Controladoria

A primeira atividade a ser desenvolvida pela Controladoria refere-se à estipulação de parâmetros ou padrões de controle, que são definidos como as referências em relação às quais o desempenho da organização será comparado. As funções da Controladoria atribuídas por Kanitz (1976, p. 8-9) são apresentadas como segue:

[...] o controlador típico tem ainda sob seu *comando e atribuição* as seguintes funções: contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria interna, orçamento de capital e operacionais, métodos e sistemas, estatísticas e análise.

Uma vez definidos os padrões de controle, a Controladoria necessita elaborar a projeção agregada dos resultados de todos os setores da organização. Projetados os resultados, a Controladoria passará a elaborar a análise comparativa entre os resultados e os padrões de controle previamente estabelecidos.

2.3 FINALIDADES DA CONTABILIDADE

Marion (1998), afirma que todas as movimentações possíveis de mensuração monetária são registradas pela contabilidade, que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa. Esses interessados, através de relatórios contábeis, recordam os fatos acontecidos, analisam os resultados obtidos, as causas que levaram àqueles resultados e tomam decisões em relação ao futuro.

Nascimento e Reginato (2007; p. 7 e 8) explicam que:

A contabilidade recolhe dados originados de todas as áreas da empresa e tem a função de transformá-los em informações econômicas e financeiras capazes de oferecer aos gestores condições suficientes para avaliação contínua do estado do empreendimento.

Attie (1998, p. 24), diz que:

A contabilidade tem a finalidade precípua de promover os meios informativos e de controle com o intuito de coletar todos os dados ocorridos na empresa e que tenham, ou possam ter, impactos e causar variações em sua posição patrimonial. A contabilidade é o instrumento de medição e avaliação do patrimônio e dos resultados auferidos pela gestão da administração da entidade.

“A contabilidade não deve ser feita visando basicamente a atender às exigências do governo, mas, o que é muito mais importante, a auxiliar as pessoas a tomarem decisões” (MARION, 1998, p. 27). O mesmo afirma com propriedade, que a contabilidade aplica-se a todos, sendo estas pessoas físicas ou jurídicas, sendo empresas comerciais, industriais, públicas entre outras, e que seus usuários são aqueles que utilizam a contabilidade para buscar as respostas para a situação da empresa em um determinado período.

Para Marion (1990, p.29) a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobre maneira para a tomada de decisões.

Com o intuito de auxiliar todos os usuários da contabilidade, foram criados meios e sistemas de informação contábil, para que os mesmos possam gerar informações e dados precisos, dessa forma auxiliando no processo de decisão gerencial da empresa, seja no contexto pessoal ou profissional com qualidade e precisão.

As normas brasileiras de contabilidade determinam os procedimentos necessários para apresentar o Balanço Patrimonial, desta forma, para alcançar o modelo proposto, deve-se preparar o Plano de Contas, com os grupos definidos e de acordo com seu grau de liquidez de forma decrescente, e com essa estrutura preparada, a entidade emitirá os livros obrigatórios, Livro Diário e Livro Razão.

Desta forma, as operações realizadas pela empresa estarão sendo registradas no elenco de contas movimentadas ou a serem movimentadas, conforme afirma Marion (1998). Silva *et al* (2002), demonstra que a elaboração do plano de contas necessita de uma codificação com níveis de detalhes para atender a quem irá utilizar a escrituração, assim sugere o autor os níveis a serem aplicados ao plano de contas.

Segundo Ludicibus (2008, p.19), "A elaboração de um bom Plano de Contas é fundamental no sentido de utilizar todo o potencial da contabilidade em seu valor informativo para os inúmeros usuários."

Conforme Silva *et al* (2002) para que a estruturação do sistema contábil seja realizada deve-se considerar alguns aspectos: a) o elenco de contas contemplando nomenclaturas para as mais variadas situações que necessitem de contabilização, considerando as peculiaridades da empresa; b) a função e funcionamento das contas objetivando homogeneizar o sistema de escrituração, classificação dos documentos, tratamento e análise dos resultados e dos fatos contábeis; e codificação em níveis de detalhes a fim de auxiliar ao usuário da escrituração contábil.

Para Sá (1995, p. 355) o planejamento contábil abrange as fases de: 1) coleta dos dados para o plano; 2) elaboração do plano; 3) execução ou implantação do plano; 4) observação sistemática do plano; 5) ajuste do plano. Para que sejam preenchidos todos os requisitos necessários a um bom planejamento, é necessário pleno conhecimento da ciência e da técnica contábil.

2.4 GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

De acordo com Cheng e Mendes (1990) a gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a rentabilidade (maximização dos retornos dos proprietários da empresa) e a liquidez (que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados). Isto é, esta implícita na gestão financeira a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa.

Para entender um domínio financeiro, a administração financeira demonstra

o seu papel, que é relativo à tesouraria da empresa, onde busca cuidar efetivamente do conjunto de recursos disponíveis ativos em espécie que serão usados em transações e transferência da circulação de dinheiro.

Os meios financeiros são representados como um fator que condiciona a maior parte das decisões de uma empresa, assim o valor monetário não é apenas uma medida de atividade e de resultados, é um meio de realizar os objetivos empresariais. Na visão de Ronchi (1969; p. 22):

Com a disponibilidade de meios financeiros e a obtenção de lucros são dois problemas de uma organização é que costuma conter problemas financeiros e problema econômico. Os dois problemas apresentam numerosos fatores em comum; todavia entre eles não se pode individualizar uma imediata e evidente relação. Em especiais situações empresariais podemos ter lucros sem suficientes fundos em caixa ou em bancos.

Portanto há uma necessidade de analisar a situação econômica da empresa perante os seus bens e direitos e para isso é utilizado uma técnica de controle e gerenciamento da organização, para que assim possa controlar de forma eficaz. Segundo Padoveze (2007) citando Horngen, Foste e Datar (1994, p.11) “...eficácia é o grau de que um predeterminado objetivo ou meta é atingido”.

2.4.1 Função financeira

De acordo com Pinto (2002) geralmente sua função é direcionada a um alto executivo da empresa, denominado geralmente diretor financeiro ou vice-presidente de finanças. O vice presidente de finanças coordena as atividades do tesoureiro e do controlador.

Para Pinto (2002) todos os demais departamentos envolvidos no processo da administração deverão proceder de forma evitar custos e despesas excessivas e procurar a maior receita para as suas atividades. Uma constante comunicação entre os diversos setores e o setor financeiro é fundamental para o sucesso do gerenciamento das disponibilidades.

Através de diversas informações diárias e de documentos internos procedidos do setor financeiro, dar início a um controle de dados e referentes aos:

a) Movimentos financeiros: que são registros de entrada e saídas, permitindo a comparar as previsões realizadas.

b) Controle de Pessoal: despesas agregadas a encargos trabalhistas, contribuições e etc.

c) Vendas de mercadoria: analisando o prazo de recebimento que pode se oferecer aos clientes.

Através de alguns controles financeiros, pode também realizar um planejamento econômico, que é uma ferramenta de gerenciamento básico e eficaz para gestão de empresa.

2.4.2 Gestor financeiro

Segundo Ramos (2010) o gerente financeiro deve ter uma visão holística da empresa para que possa enxergar todos os setores, a interatividade entre os mesmos, e criar controles internos eficientes, eficazes e efetivos para se antecipar aos futuros problemas.

Normalmente a função de administrador financeiro na micro e pequena empresa, segundo Matias e Lopes Junior (2002) é exercida pelo proprietário, e que por estar com excesso de atribuições, acaba por não desempenhar esta função com o cuidado necessário, além de não dispor de tempo e nem pessoal qualificado disponível.

Antonick (2004, p. 4) trata o desenvolvimento sustentável de uma MPE da seguinte forma:

A sustentabilidade econômica e financeira é elemento essencial para o sucesso da organização. O desenvolvimento sustentável de uma pequena e média empresa requer a definição de uma política realista, focada nas condições do mercado, em que as taxas de juros e os preços dos serviços cubram no mínimo os custos operacionais e financeiros, a inflação, os riscos inerentes ao negócio (inadimplência, roubos e perdas), depreciação e geração de excedente financeiro para investimento no aumento e expansão do próprio negócio.

Nas projeções financeiras, todas as medidas devem ter sido planejadas com um objetivo de aumento dos lucros futuros. Para Blecke (1972), na consolidação de um resultado e demonstrativos financeiros, necessita ser elaborado a partir dos dados incluídos nas diversas funções, são: a) o ponto de partida; b) o volume de venda; c) a composição de linha de produtos; d) os índices utilizados; e) despesas de vendas.

Um gerenciamento financeiro adequado permite obter novos recursos para planos de expansão, e fundamental que o gestor adote controles financeiros básicos, tais como: controle de caixa e bancos, estoques, contas a receber e a pagar e fluxo de caixa, visando o equilíbrio financeiro da empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Foram utilizados como procedimentos à pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. No que tange a primeira, foram elencados conceitos sobre o tema, retirados de livros, artigos, entre outros meios, tendo como principal objetivo ter uma melhor compreensão sobre o assunto pesquisado.

A pesquisa de campo analisou uma empresa que presta serviços de contabilidade situada na cidade de Curitiba a qual terá seu nome preservado na aplicação de um questionário referente à importância da controladoria para a gestão de sucesso e seus resultados no decorrer do período.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia será qualitativa e quantitativa envolvendo entrevistas na empresa, comparação do desempenho real com o esperado, o foco do estudo será em demonstrar a importância e necessidade de informações e dados concretos para a tomada de decisões inteligentes.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa de campo ocorreu por meio da aplicação de um questionário para os dois gestores da empresa de contabilidade.

3.3 CONSTRUTO DA PESQUISA

Do ponto de vista de sua natureza, o estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada a qual objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, no caso, diagnosticar quais os benefícios de um modelo de gestão por meio da controladoria.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário fechado contendo dez perguntas.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram realizadas duas visitas a empresa de contabilidade para a coleta de dados com os dois gestores da empresa.

3.6 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados ocorreu por meio de análise descritiva.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Do ponto de vista de seus procedimentos técnicos, optou-se por um estudo de caso, com o propósito de analisar um ou poucos fatos com profundidade. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias, as quais têm como objetivo explicar e discutir um tema ou problema com base no referencial teórico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

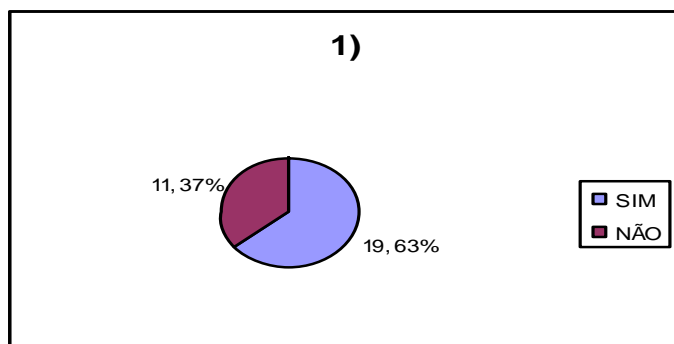
A empresa de contabilidade da qual tem seu nome preservada atua na cidade de Curitiba a mais de oito anos, atendendo empresas de todos os setores no ramo da contabilidade, consultoria e assessoria.

4.2 DESEMPENHO DAS OPERAÇÕES DA EMPRESA PESQUISADA

A Contabilidade e o contador são um dos principais sistemas de controle e informação dentro desta empresa. Com a análise do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício, é possível que verifiquem a situação da empresa sob os mais diversos enfoques: análises de estrutura, de evolução, de solvência, de garantia de capitais próprios e de terceiros.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados obtidos baseiam-se na coleta dos dados levantados sobre a pesquisa em questão, com base em estudos práticos e teóricos da área específica. Assim, os dados adquiridos dão estrutura e valor a este trabalho, o que possibilita a análise e interpretação dos mesmos.

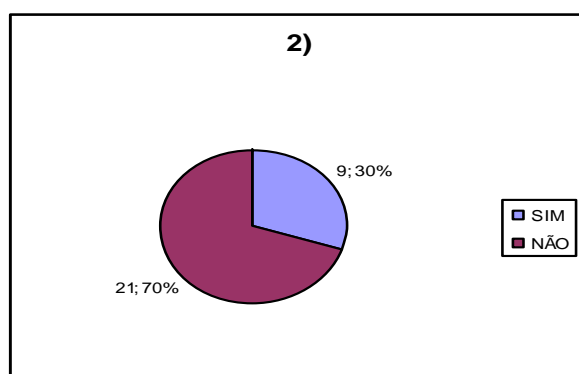
Gráfico 1- Utiliza o Fluxo de caixa na sua empresa?

Fonte: A Pesquisadora (2014)

Ao analisar o gráfico com base nas pesquisas realizadas fica claro dizer que o fluxo de caixa na empresa é bastante utilizado onde apresenta os seguintes dados: % não usam e % diz que utilizam o fluxo de caixa.

Contudo, entende-se por fluxo de caixa o instrumento utilizado pelas empresas para o acompanhamento do saldo de caixa num determinado período futuro, considerando as previsões de entradas e saídas de recursos.

Um dos indicadores mais importantes é o fluxo de caixa, que mede a quantidade de dinheiro disponível num determinado momento, sendo de total importância à utilização do mesmo para o bom andamento da organização.

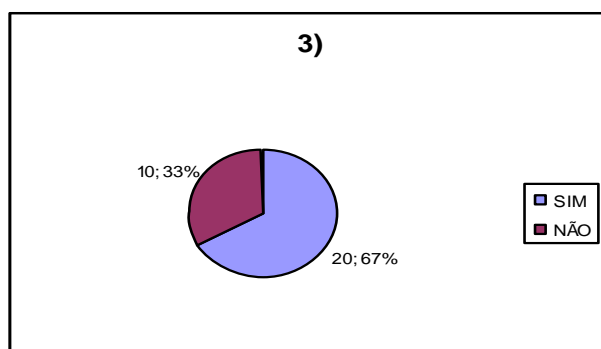
Gráfico 2- Ao demonstrar os resultados da sua empresa, o contador já comentou sobre a viabilidade do fluxo de caixa?

Fonte: A Pesquisadora (2014)

O seguinte gráfico apresenta que da maior parte das empresas entrevistadas % dizem que o contador nunca falou sobre a viabilidade do fluxo de caixa, e % já comentaram sobre o uso dessa ferramenta.

O Estudo de Viabilidade é sempre feito em cima do empreendimento e do ponto de vista do investidor. Deste modo o contador deve passar a viabilidade do fluxo de caixa dentro de qualquer empresa.

Gráfico 3- Você sabe qual é o principal objetivo do fluxo de caixa dentro da sua empresa?



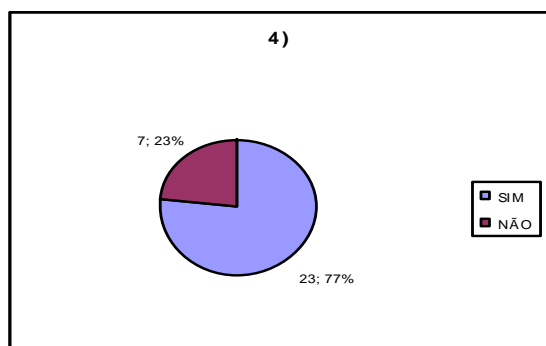
Fonte: A Pesquisadora (2014)

Dessa pergunta foram constadas que % sabem o objetivo principal do fluxo de caixa na empresa, e % desconhece o mesmo.

O objetivo principal do fluxo de caixa é prever os ingressos e saídas de dinheiro num espaço de tempo futuro, evitando que a empresa seja tomada de surpresa com um déficit de liquidez para honrar seus compromissos. Na verdade é um instrumento que possibilita aos administradores contornarem tais situações com razoável antecedência, fornecendo informações que facilitam a tomada de decisões, objetivando sempre as melhores oportunidades do mercado sem prejudicar o capital de giro da empresa.

De tal forma é muito importante conhecer os objetivos do fluxo de caixa dentro das empresas.

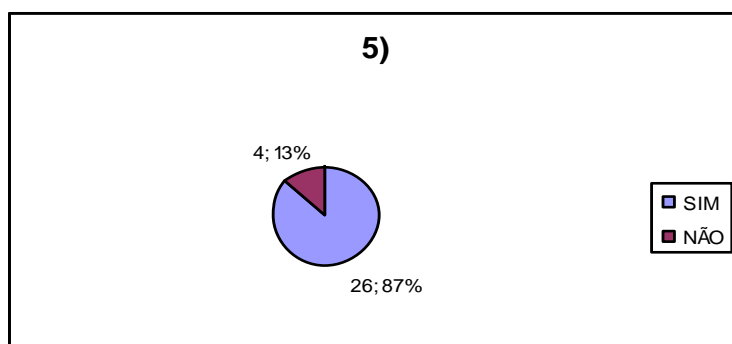
Gráfico 4- Você, empresário sabe de alguma empresa que utiliza o fluxo de caixa?



Fonte: A Pesquisadora (2014)

Esse gráfico mostra que % conhece alguma empresa que utiliza o fluxo de caixa e % desconhecem.

Gráfico 5- Se você tivesse que passar todas as informações para seu contador, para ser levantado o fluxo de caixa, você empresário passaria os dados reais para ser montado o fluxo de caixa?

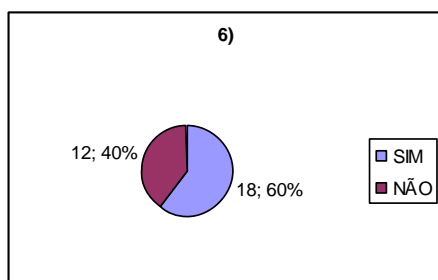


Fonte: A Pesquisadora (2014)

O gráfico demonstra que % passa todas as informações reais para ser elaborado o fluxo de caixa e % não passaria os dados reais da sua empresa.

Portanto, dentro de uma empresa há a importância de se repassar dados e informações em sua legitimidade, pois assim terão as reais situações da empresa evitando futuras complicações e ajudando em melhorias para o crescimento da mesma.

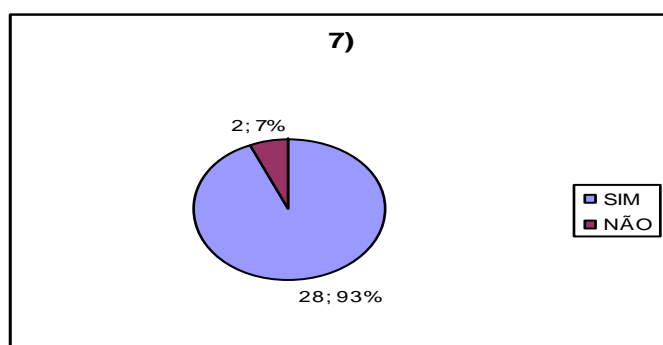
Gráfico 6- Você acha que o contador tem muita dificuldade para transmitir a demonstração financeira para sua empresa?



Fonte: A Pesquisadora (2014)

O gráfico demonstra que % acham que os contadores não tem dificuldades para demonstrarem a situação financeira e % dizem que os contadores têm muita dificuldade.

Gráfico 7- Você empresário não acha que os contadores deveriam ser mais presentes na vida útil de sua empresa, sendo assim demonstrando e realizando não só seu dia-a-dia, mas explicando informações sobre sua situação financeira real além de uma consultoria mais significativa?



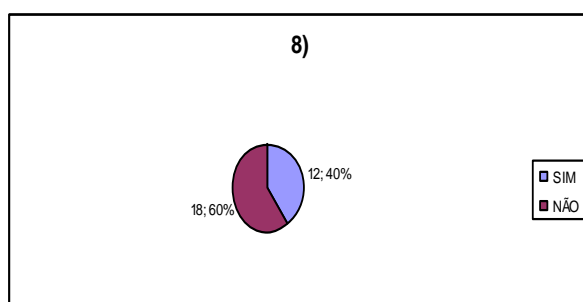
Fonte: A Pesquisadora (2014)

A Contabilidade e o contador são um dos principais sistemas de controle e informação dentro da empresa, principalmente para uma consultoria eficaz. Com a análise do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício, é possível verificar a situação da empresa sob os mais diversos enfoques: análises de estrutura, de evolução, de solvência, de garantia de capitais próprios e de terceiros.

Assim os contadores devem ser mais presentes e influentes na vida da empresa, pois eles sabem a real situação em que ela vive.

O gráfico demonstra que % dizem que os contadores não são presentes na sua empresa e % dizem que os contadores são presentes na sua empresa.

Gráfico 8- Sua empresa está satisfeita com todas as demonstrações gerenciais da contabilidade?

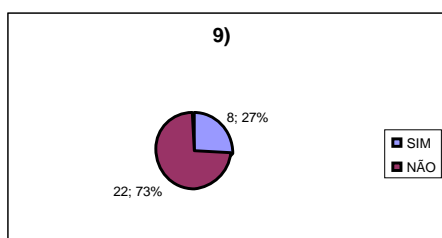


Fonte: A Pesquisadora (2014)

O gráfico apresenta que % estão satisfeitos com sua contabilidade gerencial e % dizem que não estão satisfeitos com a contabilidade gerencial.

De acordo com a pesquisa as demonstrações gerenciais devem ser melhoradas a ponto de ser entendida e aproveitada por todos os membros da organização, visando seu objetivo.

Gráfico 9-Quando você pede sugestão ao seu contador, ele comenta sobre a utilização do fluxo de caixa?

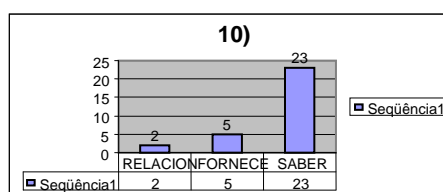


Fonte: A Pesquisadora (2014)

O gráfico demonstra que % dizem que o contador comenta sobre a utilização do fluxo de caixa e % dizem que o contador não comenta sobre a utilização fluxo de caixa.

Um melhor entrosamento entre o contador e a diretoria da empresa é necessário para o desenvolvimento e crescimento da mesma, pois dados importantes para que isso aconteça não são aproveitados com a não utilização do fluxo de caixa.

Gráfico 10- Com essa demonstração do fluxo de caixa, o que você acha que pode melhorar na sua empresa?



O presente gráfico apresenta que 23 pessoas preferem saber sua situação real no dia-a-dia, e 5 pessoas acham que a melhoria de sua empresa é na área de fornecedores e bancos, e 2 pessoas acham é no relacionamento com clientes.

Com estes dados observa-se que muitas empresas não utilizam o fluxo de caixa em sua organização, podendo constatar que o “grande culpado” é o próprio contador, com isso as empresas não conseguem ter seu próprio controle para ajudar a analisar sua real situação, e fazer suas projeções para sanar suas dificuldades.

As empresas estão buscando contenção de gastos, inovações e renovações na sua empresa, a fim de buscar a satisfação do cliente.

Com o objetivo de auxiliarem na solução do problema foram elaborados os tópicos:

- Implantação de um sistema de informação simples, mas funcional de acordo com a atividade operacional da empresa e recursos necessários;
- Plano de contas analítico e bem estruturado;
- O contador assumir uma postura de “educador” estando mais presente na empresa para a consultoria;

- No início de cada mês levantar, no mínimo a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração do Fluxo de Caixa, com base neste sistema de informação diária obedecendo aos princípios fundamentais da contabilidade.

Para que a informação contábil seja usada no processo de gerenciamento e consultoria, é necessário que a mesma seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. Diante disso é possível fazer e ter a contabilidade gerencial dentro de uma determinada empresa, desde que se construa um Sistema de Informação Contábil capaz de atender às necessidades dos usuários.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresenta-se a conclusão final do trabalho mediante os objetivos propostos e a análise da coleta de dados bem como a sugestão para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

As soluções apontadas podem ser aplicadas de forma consciente e responsável, devendo-se calcular os prós e os contras antes de começar a aplicação na prática.

Portanto as possíveis aplicações à realidade que ao observar atentamente têm-se como considerações e recomendações para empresas locais, para que seus empresários sejam mais conscientes nas suas tomadas de decisões, utilizando sua ferramenta no seu dia-a-dia, observando seu mecanismo de elaboração do fluxo de caixa, para que quando surgir seus imprevistos possam sanar suas dificuldades.

Isso mostra que a implantação de um sistema de consultoria simples deve funcionar de acordo com a atividade operacional de cada empresa dando os recursos necessários para a utilização do mesmo facilitando assim o gerenciamento de contas e despesas de uma entidade melhorando seus controles e trazendo retornos tantos tangíveis quanto intangíveis.

Através da pesquisa realizada neste trabalho, foi possível perceber a necessidade de uma transformação na administração e consultoria das empresas, pois ainda não há uma elaboração frequente de informações em relação à consultoria e nem outro tipo de demonstração financeira com o intuito de se obter uma gestão e controle empresarial eficaz.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Sugere-se para trabalhos futuros a análise e atuação integrada entre o Gestor e o Contador para a Controladoria, pois esta elimina o abismo gerado no processo de gerenciamento sedimentado.

Diante da análise e conforme todo o contexto propõe-se à empresa em estudo um modelo de gestão conforme sua realidade dentro dos parâmetros da controladoria e de informação mais sofisticada como objetivo a gestão e o autocontrole, definindo assim a visão geral da empresa promovendo o monitoramento dos controles através de informações eficazes para o suporte do processo de decisão.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisão. **Revista FAE Business**, 8 de Maio de 2004. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antnik.pdf. Acesso em 1 de julho de 2014.

ATTIE, William. **Auditoria – conceitos e aplicações**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BLECKE, Curtis J. **Análise Financeira para Tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 1972.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRUNI, Adriano Leal e GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Universidade Federal da Bahia. Salvador – BA, 2010.

CHENG, C; CHENG, L. *Ranking research productivity in accounting for Asian-Pacific Universities*. **Review of Quantitative Finance and Accounting**. V. 24, p.47-64, 1990. Tradução de Maria Castro Luz. 2000.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contribuição à Teoria dos Ajustamentos Contábeis**. Tese de Doutorado; FEA/USP, 2008.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 502p.

MATIAS, A.; LOPES JÚNIOR, F. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. Barueri: Manoele, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH Sílvia. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PINTO, Elisângela Pereira. **Gestão Financeira na Pequena e Média Empresa**. São Paulo, 2002. Monografia defendida e aprovada no Curso de Administração do Centro Universitário Adventista – UNASP, 2002.

RAMOS, K. **Reconfigurar a profissionalidade docente universitária: um olhar sobre as ações de atualização pedagógico-didática**. Porto: Universidade do Porto, 2010.

REGINATO, Luciane. **Controladoria – um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: ATLAS S.A, 2007.

RONCHI, Luciano. **Controle econômico e financeiro para a alta administração**. São Paulo: Atlas, 1969.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de, PERES JR., Hernandez José, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1994

YOSHITAKE, Mariano. **Manual de Controladoria Financeira**. São Paulo: IOB Informações Objetivas, 1984.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

1. Utiliza o Fluxo de caixa na sua empresa?

(☐) Sim (☐) Não

2. Ao demonstrar os resultados da sua empresa, o contador já comentou sobre a viabilidade do fluxo de caixa?

(☐) Sim (☐) Não

3. Você sabe qual é o principal objetivo do fluxo de caixa dentro da sua empresa?

(☐) Sim (☐) Não

4. Você, empresário sabe de alguma empresa que utiliza o fluxo de caixa?

(☐) Sim (☐) Não

5. Se você tivesse que passar todas as informações para seu contador, para ser levantado o fluxo de caixa, você empresário passaria os dados reais para ser montado o fluxo de caixa?

(☐) Sim (☐) Não

6. Você acha que o contador tem muita dificuldade para transmitir a demonstração financeira para sua empresa?

(☐) Sim (☐) Não

7. Você empresário não acha que os contadores deveriam ser mais presentes na vida útil de sua empresa, sendo assim demonstrando e realizando não só seu dia-a-dia, mas explicando informações sobre sua situação financeira real além de uma consultoria mais significativa?

(☐) Sim (☐) Não

8. Sua empresa está satisfeita com todas as demonstrações gerenciais da contabilidade?

() Sim () Não

9. Quando você pede sugestão ao seu contador, ele comenta sobre a utilização do fluxo de caixa?

() Sim () Não

10. Com essa demonstração do fluxo de caixa, o que você acha que pode melhorar na sua empresa?

() Relacionamento () Fornecedores e bancos () Saber